

Wie gelingt digitale Transformation?

Dr. Judith Muster
Dr. Julia Borggräfe

das haben wir mit Ihnen vor

Ankommen, Willkommen und Hallo
eine mini-kurze Kennenlernrunde

woran die digitale Transformation scheitert...
und wie sie dennoch gelingen kann

eine kleine Abschlussrunde

Metaplan Gesprächsregeln

- 30 Sek. Redezeit
- schriftlich diskutieren
- bei Einwänden blitzen



mit diesem Erkenntnisinteresse bin ich heute hier

Tipps und Tricks für die Praxis

Was sind gute organisationale Rahmenbedingungen?

Was sind evidenzbasierte Tools für die Umsetzung?

Auch im Sinne von Argumenten

Wie bekommt man alle motiviert?

Und hält die motiviert, die es jetzt sind?

Wie kann ich die IT-Fragmentierung angehen?

Wie identifiziere die Skills, die ich brauche?

Und dann die passenden Personen

Wie ziehe ich die Leute auf meine Seite?

Und wie bringe ich sie gewohnt in Diskurse ein

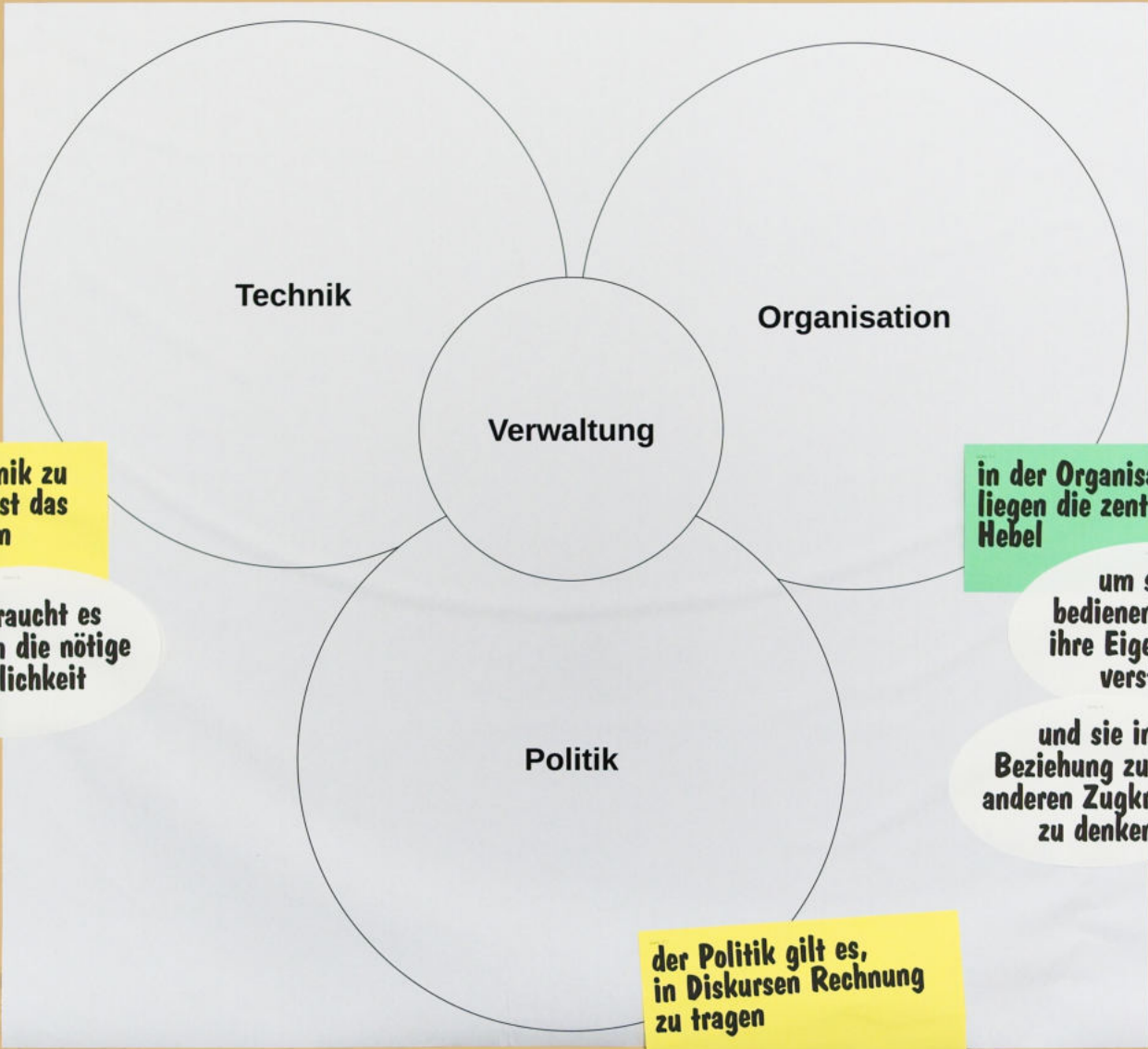
Wie kann man erste Erfahrungen skalieren?

Vom Amt zur ganzen Behörde

Wie findet man gemeinsam mit der IT einen konstruktiven Weg?

Wie framt man den organisationalen Wandel für die interne Kommunikation?

digitale Transformation in Ministerien vollzieht sich im Spannungsfeld dreier Zugkräfte



die richtige Technik zu finden, ist zumeist das geringste Problem

hier braucht es vor allem die nötige Fachlichkeit

in der Organisation liegen die zentralen Hebel

um sie zu bedienen, gilt es, ihre Eigenlogik zu verstehen

und sie in Beziehung zu den anderen Zugkräften zu denken

der Politik gilt es, in Diskursen Rechnung zu tragen

sie lässt sich aber vor allem indirekt beeinflussen

man muss Kommunikationslatenzen beachten

um Organisationen zu verstehen, muss man drei Seiten einer Organisation ins Kalkül ziehen

die drei Seiten stehen in einem besonderen Verhältnis zueinander

für Organisationen im Allgemeinen gilt:

<p>Schauseite</p>	<p>die Schauseite ist die offizielle Außendarstellung</p>	<p>sie ist sehr abstrakt und gibt wenig Anhaltspunkte für konkretes Handeln</p>	<p>sie ermöglicht unterschiedliche und widersprüchliche Positionen</p>
	<p>nach außen und nach innen</p>	<p>man formuliert z.B. Leadership Principles</p>	<p>z.B. erwartet man hohe Qualität und schnelle Lieferung</p>
<p>Formale Seite</p>	<p>die formale Seite ist spezifischer als die Schauseite</p>	<p>es finden sich zum Teil sehr konkrete Handlungsanweisungen</p>	<p>teilweise sind auch formale Regeln eher abstrakt</p>
		<p>z.B. bei welchem Arbeitsschritt man welche Schutzkleidung tragen muss</p>	<p>z.B. ist das Management eher über Zwecke programmiert</p>
			<p>formale Strukturen sind nicht deterministisch</p>
			<p>man sollte, muss aber die konkrete Entscheidung nicht an ihnen ausrichten</p>
<p>Informale Seite = Organisationskultur</p>	<p>die informale Seite ist die abweichende Praxis</p>	<p>es sind relativ stabile Erwartungen</p>	<p>oft bilden sich hier Lösungen für Regelungslücken aus</p>
<p><i>„branchenbare Illegalität“</i></p>	<p>sie entsteht als Reaktion auf die Formalstruktur</p>	<p>die aber nirgendwo aufgeschrieben sind</p>	<p>schafft man sie ab, sollte man funktional äquivalente Lösungen finden</p>
	<p>und lässt sich auch nur indirekt über die formale Seite beeinflussen</p>	<p>die es offiziell also nicht ‚gibt‘</p>	<p>formal oder informal</p>

in Ministerien und Verwaltungen...

...spielt hier die politische Sphäre eine zentrale Rolle

Diskurse sind grundsätzlich politisierbar

...ist Referatsorientierung stark ausgeprägt

Personal

Haushalt

Mitzeichnungsrechte

Federführung

...

...wird negative Koordination strukturell begünstigt

auf Grund der fachlichen Spezialisierung der Ressorts und Referate

sowie ihrer Autonomie und ihren Veto-Rechten

...sind kurze Dienstwege und Workarounds vielfach etabliert

nicht zuletzt, weil das Personal häufig über längere Zeit konstant bleibt

...ist Informalität besonders heikel, wo sie Entscheidungen delegitimiert

andererseits funktioniert die Verwaltung nicht ohne den kurzen Dienstweg

oftmals sind Entscheidungen so schlecht vorbereitet

dass die FK nicht entscheiden können

die Eskalation über die Hierarchie funktioniert

das verstopft allerdings den Kanal

digitale Transformation trifft Ministerialverwaltung

was gilt es daher, bei Digitalisierungsvorhaben im Blick zu behalten?

was sollte man daher tun?

Schauseite

Digitalisierung bringt neue Stars hervor - und stürzt die alten

jede Initiative muss vordenken, wem Erfolge zugerechnet werden können

insbesondere im System der Politik, das unter Beobachtung der Öffentlichkeit steht

Projekte haben ein Ende, Digitalisierung nicht

off. muss man die Organisation auf Produkte anpassen

Formale Seite

Digitalisierung schaltet die Formalstruktur scharf

wo digitalisiert wird, sollten Spielräume klug vorgedacht und angelegt werden

Digitalisierung erzeugt neue Koordinations- und Führungsbedarfe

es braucht Arbeitsformen, die die negative Koordination abfedern

Verwaltungsdigitalisierung wird in Projektform bearbeitet

in der Projektphase die Umsetzung miteinreden

Informale Seite = Organisationskultur

Digitalisierung schafft neue Sichtbarkeiten

funktionale Informalität muss verstärkt in Schutz genommen werden

nicht zuletzt durch Führungskräfte, die von ihr nichts wissen dürften

Digitalisierung verschiebt das Machtgefüge

Effekte auf etablierte Machtspiele gilt es zu antizipieren

um Widerstände gegen Veränderung proaktiv bearbeiten zu können

die Entscheidungswegen sollten daher möglichst kurz gehalten werden

was ist ein funktionaler Format für z.B. Informationsweitergabe?

das funktioniert in der Praxis noch nicht

diese Erkenntnis war für mich
überraschend

und hierzu
möchte ich
weiterdenken

Wozu braucht es aus
Eichtung HR?

würde man die
Bedeutung der Leute
siehe stellen

die drei Seiten waren
spannend

Projektbezogenheit ist
möglichweise nicht der
richtige Weg

man muss in
Projekten auch die
3 Seiten berücksichtigen

Wie sieht ein gutes
Wissensmanagement
aus?

branchenspezifische
Legitimität
und 'Vordenkens' als
Begriffe

die Konsequenzen der
Schaffensgeschichten Format-
strukturen verlangsamen

Wie löst man das
Thema, negative Konnotationen?

Wie beruht man die
Respektive der Kund:innen
an?

Wie sorgt man für die
richtige Kommunikation
und Eskalation?

Es braucht den
Mut für schwierige
Entscheidungen

Welche Formate
braucht es dafür

Wie sorgt man dafür
dass Informativität
besprochen wird?